

Eine Organisation im Spannungsfeld von Stabilisierung und Aufbruch



Dr. Claudia Michel
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
claudia.michel@bfh.ch

Organisationen müssen gesellschaftliche Veränderungen vorausschauend einplanen, um zeitgemässe Dienstleistungen anzubieten. Der Verein Eden erteilte der BFH aus diesem Grund den Auftrag für eine Analyse, um seine Angebote für die Suchthilfe und den psychosozialen Bereich zu überprüfen.

Die Regel, dass sich Organisationen kontinuierlich auf die Zukunft ausrichten müssen, gilt sowohl in der Privatwirtschaft wie im öffentlichen Sektor. Denn auch Politik und Verwaltung unterliegen einem steten Veränderungsprozess.

Der Verein Eden an der Schnittstelle

Der Verein Eden ist im Berner Oberland seit vielen Jahren an der Schnittstelle von Suchthilfe und psychosozialem Bereich tätig. Seine Dienstleistungen umfassen zwei Angebote: die Wohn- und die Arbeitsintegration. Die Wohnintegration richtet sich an Frauen und Männer im Erwerbsalter, die nicht mehr selbständig wohnen können und Unterstützung bedürfen. Während ihres Aufenthalts reflektieren und stabilisieren sie ihre aktuelle Lebenssituation, verbessern ihre Selbständigkeit und gehen auswärtig einer Tagesstruktur nach. Die Arbeitsintegration richtet sich an Menschen, die selbstständig wohnen und Unterstützung brauchen, um im Berufsleben wieder Fuss zu fassen.



Bis vor einiger Zeit war das Verhältnis zwischen Klientinnen und Klienten mit Suchtproblemen und solchen mit psychischen Behinderungen mehr oder weniger ausgeglichen. Doch der Anteil der Menschen mit psychischen und psychosozialen Problemen nahm in den vergangenen Jahren kontinuierlich zu. Im Jahr 2014 nahmen sogar mehr als zwei Drittel der Klientinnen und Klienten aus psychisch-psychosozialen Gründen an den Angeboten des Vereins Eden teil.

Die Umwelt unter der Lupe

Weil sich die Klientel des Vereins von der Suchthilfe zur Sozialpsychiatrie verschob, aber auch weil die Sozial- und Gesundheitspolitik aktuell Reformprozesse durchlaufen, beschloss der Verein, seine Angebote zu überprüfen. Als innovative und zukunftsgerichtete Organisation beauftragte er die BFH mit einer Umweltanalyse. Diese sollte die für die Wohn- und Arbeitsintegration relevanten aktuellen und künftigen Entwicklungen beschreiben.

Die Umweltanalyse beinhaltete die Untersuchung der gesellschaftlichen Umwelt des Vereins Eden: die Suchtpolitik und die psychiatrische Versorgungsplanung des Oberlands West. Auf der Basis einer Daten- und Dokumentenanalyse und mit Hilfe von Interviews erfolgte die Beschreibung der zu erwartenden Trends (siehe Kasten).

Stabilisierung in der Suchthilfe ...

Die Umweltanalyse machte deutlich, dass sich in der Suchthilfe die politischen Instrumente bewähren und zu einer Stabilisierung in der Praxis führen.

Die Suchthilfe befindet sich in den Worten einer Expertin in einer Phase der Beruhigung. Sie ist geprägt von der nationalen Suchtpolitik, die sich durch das 4-Säulen Prinzip kennzeichnet. Die vier Säulen umfassen Prävention, Therapie, Schadensminderung und Repression zur Verringerung des Konsums und der negativen Folgen



des Konsums. Diese vier Säulen etablierten sich in der Berner Suchtpolitik als gleichberechtigte Bereiche. Auch wenn es in der Drogenpolitik immer noch politische Vorstösse gibt, ist derzeit nicht mit grossen Veränderungen zu rechnen.

Beruhigung bedeutet Stabilisierung. Die Suchthilfe ist ein historisch gewachsenes und fragmentiertes Feld. Dieses in eine kohärente Gesamtstrategie einzubetten, ist das derzeitige Bestreben des Kantons Bern. Ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg zur Stabilisierung ist das Suchtkonzept, welches der Kanton im Jahr 2011 verabschiedete. Darin hielt er die Prinzipien der Suchthilfe und die künftige Stossrichtung fest. Strategische Partnerschaften, Vernetzung und Kooperation sind wichtige Themen, um die Akteure in der Suchthilfe stärker aufeinander abzustimmen und die Versorgung kohärenter zu gestalten.

Wie die Umsetzung des Suchthilfekonzeptes stattfindet, ist allerdings von der finanziellen Situation des Kantons abhängig. Die Lage ist angespannt, die Angebote und Strukturen werden laufend überprüft. Mit einschneidenden Massnahmen ist aber im Bereich Wohnen und Arbeiten vorerst nicht zu rechnen.

... und Aufbruch in der Psychiatrie

Anders sieht es in der psychiatrischen Versorgung aus. Für die Analyse diente die Psychiatrische Versorgungsplanung 2015 bis 2018 der Region Oberland West als Grundlage. Diese kündigt einen Wechsel des Schwerpunkts von der stationären zur gemeindenahen, dezentralen und integrierten Versorgung an. Psychiatrische Kliniken wie das Psychiatrische Zentrum Münsingen werden mittelfristig an Bedeutung verlieren, die akutsomatischen Spitäler und die ambulanten psychiatrischen Angebote an Bedeutung gewinnen.

Kurzfristig relevanter sind andere Reformen. Zu nennen sind erstens die Revisionen bei der Invalidenversicherung, die zu mehr Druck auf die Renten, die Rentenverfügungen und auf die Arbeitsintegration führen. Zweitens spielt das Behindertenkonzept des Kantons eine Rolle, das einen Wechsel von der Objekt- zur

Subjektfinanzierung vorsieht. Es bedeutet, dass künftig keine Leistungsverträge mehr mit Heimen abgeschlossen werden und dass Behinderte freier in der Gestaltung von Wohnen und Arbeiten sind. Drittens ist das neue Tarifsystem für die stationäre Psychiatrie relevant. Mit dem Wechsel von der Tages- zur Fallpauschale geht voraussichtlich eine Verkürzung der Verweildauer im stationären Bereich einher. Und zuletzt ist die Verselbständigung der bernischen Psychiatriebetriebe zu erwähnen. Die Umwandlung der Betriebe in Aktiengesellschaften wird ebenfalls einen Einfluss auf die Verkürzung der Verweildauer der Patientinnen und Patienten haben.

Organisationen müssen vernetzen, kooperieren und flexibel sein

Die Umweltanalyse schloss mit dem Fazit, dass sowohl die Suchthilfe wie auch die Sozialpsychiatrie von Organisationen wie dem Eden künftig vermehrt Vernetzung, Kooperation und Flexibilisierung fordern. Dies aus zwei Gründen. Zum einen stehen beide Bereiche unter Spardruck, die Optimierung der Versorgung steht folglich im Zeichen der Effizienzsteigerung und des wirtschaftlichen Handelns. Zum anderen richtet sich die Steuerung beider Bereiche am Bedarf und an den Bedürfnissen der Klientel aus. Beide wollen auf individueller Ebene mehr Wirkung erzielen.

Was bedeuten Vernetzung, Kooperation und Flexibilisierung konkret? Vernetzung meint beispielsweise in der Suchthilfe, dass neben den klassischen Suchthilfesystemen zusätzlich Hausärzte, Psychiatrie, Polizei, Erziehungsberatung und Schulen einzubinden sind. Mit Kooperation zielt man etwa in der Psychiatrie auf reibungslos funktionierende Behandlungspfade in der Nachbetreuung, wenn Patientinnen und Patienten aus dem Spital entlassen werden. Mit Flexibilisierung, dem dritten Schlagwort, sind unter anderem niederschwellige Angebote für psychisch-psychozial belastete Menschen in der Suchthilfe angesprochen. Diese sind rund um Thun noch unzureichend vorhanden.

Von der Umweltanalyse zur Organisationsentwicklung

Die Analyse brachte zusammenfassend ein Spektrum unterschiedlichster Ansprüche zutage, denen der Verein Eden gerecht werden muss. Diese Auslegeordnung ist die Grundlage für die künftige Ausrichtung. Welche Strategie wählt der Verein, um im Spannungsfeld zwischen der Stabilisierung in der Suchthilfe und dem Aufbruch in der Psychiatrie den richtigen Weg einzuschlagen? Die Umweltanalyse dient hier als Wegweiser für die Entwicklung der kommenden Jahre. ●

Umweltanalyse

Eine Umweltanalyse befasst sich mit der Untersuchung der relevanten gesellschaftlichen Bezugsräume im Umfeld einer Organisation. Dazu gehören auch die wichtigsten Anspruchsgruppen, die von den organisationalen Wirkungsbereichen betroffen sind.

Für die Umweltanalyse des Vereins Eden war das St. Galler Management-Modell richtungsweisend. Dieses wurde für sozialwirtschaftliche Unternehmen angepasst. Ein integriertes, offenes Managementsystem betrachtet eine Organisation im Kontext verschiedener Systeme. Für den auf nationaler und kantonaler Ebene regulierten Markt der Wohn- und Arbeitsintegration, sind folgende Bereiche relevant:

- Umwelten: die Gesundheits- und Suchtpolitik des Kantons Bern und die nationale Gesundheitspolitik
- Anspruchsgruppen: der Kanton Bern als Auftraggeber, die zuweisenden Institutionen und die Klientinnen und Klienten des Vereins Eden.

Das Vorgehen setzte sich aus einer Daten-, einer Dokumentenanalyse und Interviews zusammen. Für die Datenanalyse wurde unter anderem die Statistik der sozialmedizinischen Institutionen (SOMED) beigezogen. Die Dokumentenanalyse erstreckte sich über relevante Berichte in der Suchthilfe und der psychiatrischen Versorgungsplanung des Kantons Bern. Die Interviewpartner kamen aus der Berner Gesundheits- und Fürsorgedirektion, der Invalidenversicherung, den Psychiatrischen Diensten Thun und den zuweisenden Institutionen (Psychiatriezentrum Münsingen, Sozialdienst Thun).